Implicaciones de la gestión estratégica del ecoturismo: el caso de las cascadas de Tamasopo en México*

The strategic management in the ecology tourism: the cascade of Tamasopo case in Mexico

Virginia Barba Sánchez¹ y Ericka Molina Ramírez²

¹ Departamento de Administración de Empresas. Universidad de Castilla-La Mancha

² Escuela Superior de Comercio y Administración. Instituto Politécnico Nacional de México. virginia.barba@uclm.es

Fecha de recepción: 18-04-08

Fecha de aceptación: 10-07-08

Resumen. La gestión estratégica de los recursos naturales y su explotación turística sostenible puede contribuir al desarrollo endógeno de una determinada zona geográfica. Así, basándonos en el enfoque de la Teoría de Recursos y Capacidades, en este trabajo de investigación se lleva a cabo un diagnóstico estratégico de una pyme de ecoturismo a fin de identificar, mantener y desarrollar aquellos recursos y capacidades empresariales que la sitúen en una posición ventajosa frente a sus competidores, generando riqueza y respetando el medio natural en la que se ubica.

Palabras clave: análisis estratégico, ecoturismo, desarrollo endógeno sostenible, teoría de recursos y capacidades.

Abstract. The strategic management of natural resources and its touristic sustainable exploitation can contribute to the endogenous sustainable development of a particular geographic zone. Thus, based on the Theory of Resources and Capacities, in this research a strategic assessment of an ecotourism-based SME is done looking to identify, maintain and develop those resources and business skills required to place it in a profitable and competitive position, generating wealth and preserving the natural environment in which is located.

Key words: strategic analysis, ecology tourism, endogenous sustainable development, theory of resources and capacities.

1. Introducción

El presente trabajo se centra en una PYME de servicios turísticos en México, en concreto, su rama de actividad es el turismo ecológico. Dicho segmento del mercado turístico, ha tomado fuerza en varios países, tanto en América Latina como en otros lugares del mundo (Schaerer y Martínez, 2001). México no es la excepción, por lo cual, la Secretaría de Turismo (2001) ha realizado estudios relativos a los diferentes segmentos de mercado de este tipo de turismo, para conocer las condiciones del sector.

Dentro de la problemática del Turismo Alternativo se encuentran la falta política y estrategia de desarrollo por parte de las Administraciones Públicas a largo plazo, pobre coordinación interinstitucional, poca capaci-

tación y entrenamiento de los operadores, deterioro ambiental y falta de esquemas de aprovechamiento de las Zonas Naturales Protegidas (ZNP), sobre-explotación de los recursos, desigualdad social, falta de continuidad en la operación de las empresas, entre otras.

Para identificar los principales problemas del sector se realizó un diagnóstico estratégico del *Parque Ecoturístico Cascadas de Tamasopo*, que se localiza en el Estado de San Luis Potosí (México), en la microregión conocida como la Huasteca Norte, en el municipio de Tamasopo, lugar donde se desarrolla la agricultura y la actividad pecuaria; existen un gran número de indígenas y la región se caracteriza por sus hermosos paisajes naturales y buen clima, lo cual, lo hacen el sitio adecuado para el desarrollo del Turismo Alternativo.

* Agradecemos la colaboración de la Empresa Parque Ecoturístico Cascadas de Tamasopo, sin la cual no hubiera sido posible este trabajo de investigación.

2. Caracterización del turismo alternativo

Debido a las múltiples definiciones¹ que se usan para el Turismo Alternativo, la Secretaría de Turismo Mexicana (2005b) decidió acotar el término y definirlo de la siguiente forma: *los viajes que tienen como fin realizar actividades recreativas en contacto directo con la naturaleza y con las expresiones culturales que le envuelven, con una actitud y compromiso de conocer, respetar, disfrutar y participar en la conservación de los recursos naturales y culturales.*

Así mismo, segmenta el Turismo Alternativo en tres (Figura 1): Turismo Rural, Ecoturismo y Turismo de Aventura, proporcionando también la definición de cada uno de ellos.

De acuerdo al «Estudio Estratégico de Viabilidad del Segmento de Ecoturismo en México» (2000) realizado por El Centro de Estudios Superiores en Turismo y el Instituto Tecnológico Autónomo de México, se establece las siguientes definiciones:

- *Turismo Rural*: aquellos viajes que tienen como fin realizar actividades de convivencia e interacción con una comunidad rural, en todas aquellas expresiones sociales, culturales y productivas cotidianas de la misma.
- *Ecoturismo*: aquellos viajes que tienen como propósito principal la interacción, conocimiento y contemplación de la naturaleza y la participación en su conservación. Tienden a realizarse en áreas poco perturbadas por el hombre y suelen incluir prácticas de entendimiento y sensibilización cultural.
- *Turismo de Aventura*: aquellos viajes realizados por personas motivadas a experimentar desafíos impuestos por la naturaleza y alcanzar logros (sin considerar competencias deportivas).

De acuerdo al mismo estudio, los lugares más atractivos para realizar estas prácticas son asentamientos rurales; los cuales, si se explotan de manera adecuada, incentivará tanto el desarrollo local como regio-

Figura 1
Segmentación del Turismo Alternativo

Fuente: Elaboración a partir de Secretaría de Turismo (2006).

¹ Tan importante es la definición de ecoturismo y turismo alternativo, para el desarrollo de las regiones en América, que la Organización de Estados Americanos, a través de la University of Idaho, realizó un estudio comparativo de las diferentes definiciones y políticas de ecoturismo en dicho continente (Edwards et al., 1999).

Tabla I
Análisis competitivo de México en el sector ecoturístico

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> — Riqueza en biodiversidad, variedad de climas y ecosistemas. — Posicionamiento como destino de sol y playa y cercanía con los mercados turísticos de EEUU y Canadá. — Se pueden realizar las actividades durante todo el año — Productos que le permiten diferenciarse. — Infraestructura. 	<ul style="list-style-type: none"> — Falta política y estrategia de desarrollo a Largo Plazo — Insuficiencia de estudios sobre ANP. — No existe un marco jurídico que permita al Instituto Nacional de Ecología (INE), cobrar una cuota de entrada a las ANP. — Coordinación Interinstitucional. — Los trámites requeridos para la apertura. — Capacitación y entrenamiento de los operadores. — Ingresos tardío al mercado mundial de ecoturismo y turismo de aventura (principales competidores consolidados: Costa Rica, Australia y Kenia). — Insuficiente financiación para iniciar empresas locales.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> — Desarrollar circuitos ecoturísticos. — Aumentar la oferta de productos mixtos. — Mayor aprovechamiento de la combinación gastronomía-cultura-arqueología-naturaleza. — Involucrar a las comunidades locales. — Ampliar la oferta de productos orientados a turistas extranjeros en el norte del país. 	<ul style="list-style-type: none"> — Deterioro ambiental y falta de esquemas de aprovechamiento. — Sobre-explotación de los recursos. — Deforestación. — Desigualdad social. — Falta de continuidad en la operación de las empresas.

Fuente: Elaboración propia a partir del Centro de Estudios Superiores en Turismo y el Instituto Tecnológico Autónomo de México (2000).

nal de forma sostenible (Cunha y Aricó, 2001). Asimismo las actividades se practican en Áreas Naturales Protegidas por representar un atractivo adicional para los turistas.

En México, el principal problema para que se desarrolle el ecoturismo y turismo de aventura es la falta de programas de actuación, a pesar de que por ley se deben publicar para las Áreas Naturales Protegidas (ANP). Además, muchas de estas ANP se localizan en zonas que pertenecen a indígenas de la región.

Existen pocos productos de ecoturismo orientados a desarrollar programas de cooperación entre sitios y actividades, como pueden ser los circuitos ecoturísticos.

Las empresas que realizan estas actividades son un punto crítico para el desarrollo de este segmento, pero existen debilidades para el desarrollo debido a que los empresarios tienen conocimiento del sector, pero no sobre actividades administrativas o de gestión empresarial para mejorar la operación, también desconocen las condiciones para aprovechar en forma sustentable los recursos naturales.

Las características de las empresas de ecoturismo y turismo de aventura que han perdurado son: buena gestión de clientes, conocimiento de la cadena tu-

rística y los canales de distribución turísticos, así como relaciones sólidas dentro de la misma cadena.

3. El Parque Ecoturístico Cascadas de Tamasopo

Las cascadas de Tamasopo se encuentran ubicadas en la Huasteca Norte de San Luis Potosí, México. San Luis Potosí está dividido en cuatro regiones y a su vez cada una de ellas se subdivide en microregiones, en concreto, La Huasteca se divide en tres: Huasteca Norte, Centro y Sur. Las cascadas se encuentran en La Huasteca Norte en el municipio de Tamasopo (de ahí su nombre).

El Parque Ecoturístico Cascadas de Tamasopo es un negocio familiar que nace a partir de la visión de una oportunidad de negocio del fundador, padre de los actuales propietarios, como consecuencia de un programa público de financiación para desarrollar la región en la que se ubica.

Además, esta empresa supuso el primer paso para el desarrollo de la microregión, y de acuerdo al Plan Estatal de Desarrollo actual, existen acciones que afectarán positivamente a Tamasopo y a las Cascadas con el mismo nombre, entre las que se encuentran (Gobierno del Estado, 2003):

- Incentivar la inversión productiva hacia el aprovechamiento de diversos sitios con atractivo turístico, a través de la construcción de vías de acceso, equipamiento y servicios, con la participación de los ayuntamientos, el gobierno del estado, los propietarios de los recursos naturales y capital privado.
- Desarrollar el Parque Ecoturístico Cascadas de Tamasopo para la ampliación de la carretera Ciudad Valles-Tamuín-Ébano, con lo que la microregión dispondrá de una vía de comunicación de altas prestaciones hacia el puerto de Tampico, con la posibilidad de una mayor integración a la dinámica económica de esa zona del Golfo de México.

3.1. Análisis del entorno específico

Porter (1980) analiza las características estructurales clave de los sectores industriales con ayuda de una herramienta llamada Cinco Fuerzas Competitivas del Sector:

Amenaza de Ingreso de competidores potenciales

La formulación de nuevas empresas en un sector industrial aportan capacidad adicional, el deseo de obtener una participación en el mercado y con frecuencia, recursos sustanciales. Esto puede obligar a bajar los precios o inflar los costes, reduciendo rentabilidad. De ahí la importancia de ésta fuerza para toda organización. En este caso, la amenaza de ingreso fue analizada por medio de las siguientes variables:

- *Identidad de Marca.* La marca del parque ecoturístico es bastante conocida, mucho más a nivel local y regional.
- *Acceso a canales.* La empresa cuenta con diferentes canales para distribuir su producto, empezando por su propia página de Internet y por medio de diferentes operadores; así como las recomendaciones que se tienen por parte de clientes leales a la marca y nuevos visitantes que en muchos casos regresan o dan referencias del producto.
- *Acceso a Recursos.* Tiene acceso al principal recurso y que es su ventaja comparativa que es la explotación del recurso natural: Las cascadas
- *Curva de aprendizaje.* Tanto los empleados, como los directivos tienen una curva de aprendizaje acelerado, y sigue en aumento debido a su

juventud y a que son relativamente nuevos en el negocio, así que los costos han podido disminuir por el conocimiento que año con año se adquiere del negocio.

- *Know-how.* A pesar de que es una variable fundamental, aun se sigue perfeccionando el servicio al cliente.
- *Políticas de proteccionismo.* Existe limitaciones para entrar al negocio, como es que el gobierno otorgue licencias para explotación de los recursos naturales así como las diferentes leyes que se deben cumplir, en especial aquellas que se refieren a las Zonas Naturales Protegidas.

Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores se da principalmente por la posición que alguno tiene dentro del sector. De acuerdo con las diferentes variables que nos proporciona la literatura, se eligieron las siguientes, por su adecuación al caso estudiado:

- *Grado de concentración del sector.* No existen muchos balnearios en la zona, por lo cual el grado de concentración es bajo. Más que competencia se diría que son productos complementarios, ya que se debe realizar un circuito turístico para conocer a fondo la Huasteca Potosina.
- *Tasa de crecimiento del sector.* La tasa de crecimiento es acelerada, pero no con un producto similar, al menos a corto plazo, debido a las barreras de entrada.
- *Grado de diferenciación del servicio.* Existe poca diferenciación del servicio, por lo cual se debe mejorar.
- *Importancia de los intereses estratégicos.* La empresa sabe que debe comenzar a diversificarse, a pesar de que el sector es poco volátil.

Poder de negociación de los clientes

En términos generales, debido al gran número de clientes y debido al tipo de sector, no se puede decir que exista gran poder de negociación de los clientes. Las variables para analizar esta fuerza se detallan a continuación:

- *Volúmenes de compra.* Debido al número de clientes de acuerdo a su volumen de compra en re-

lación al total de ventas, en términos porcentuales es mínimo, lo cual nos establece que no existe poder por parte de los clientes.

- *Lealtad de compradores.* La lealtad es alta, de hecho los clientes, son los principales canales de distribución, al ser un sector «intensivo en información». Muchos de los clientes regresan porque les gustó el producto y los nuevos en muchos de los casos, porque obtuvieron referencia de antiguos visitantes.
- *Diferenciación del producto.* No se cuenta con un servicio distintivo o una alta diferenciación en el servicio.
- *Sensibilidad al precio.* Debido a que no existe competencia directa, la sensibilidad al precio es poco importante, así como el recurso que se tiene y que hace posible el practicar tanto ecoturismo como turismo de aventura.

Poder de negociación de los proveedores

Debido a que los proveedores, en muchas ocasiones, poseen poder en la negociación y así determinan precios o disminuyen la calidad en productos y servicios, debemos estudiar con detenimiento dicha fuerza propuesta por Porter (1980), a partir de las siguientes variables:

- *Costes de cambio.* Debido a que los materiales son fáciles de conseguir, el costo de cambio no es elevado.
- *Repercusión de los inputs en el coste.* En realidad el costo en los inputs son mínimos en comparación con el porcentaje total del servicio.
- *Amenaza de integración hacia delante.* Debido al tipo de servicio y/o que prestan los proveedores no existe posibilidad de integración hacia delante dentro de la cadena productiva del sector.

Amenaza de productos sustitutivos

Por la naturaleza del sector es difícil encontrar un producto sustitutivo, el que más se parece son los hoteles de la zona, pero los servicios que ofrece son diferentes por lo cual solo se incluyeron dos variables para el análisis:

- *Lealtad de los clientes.* Como anteriormente se menciono la lealtad de los clientes es grande por lo cual, esta variable no perjudica a la empresa

- *Precios sustitutos.* Los precios de las cascadas son bajos, por lo cual no representa ninguna amenaza para la misma.

3.2. Análisis de la empresa

De acuerdo a la normatividad vigente, la Zona Natural Protegida se encuentra sobre explotada, por lo que es deseo de los propietarios, bajar el número de visitantes con la finalidad de conservar el recurso y otorgar un servicio competitivo y de calidad.

Asimismo, se desea cumplir con las leyes sanitarias y ecológicas, por lo cual se está buscando financiación para invertir en más recursos físicos, humanos y organizacionales, lo cual les permitirá ser competitivos tanto a nivel nacional como internacional. En este sentido, los planes de expansión se concretan en las siguientes actuaciones (Tabla 2):

Misión Actual

«Brindarle a nuestro visitante nuevas experiencias al practicar actividades de aventura en contacto con la naturaleza, basados en la atención al turista, calidad en el servicio, seguridad en todas las actividades y sobre todo teniendo el máximo cuidado de la conservación de nuestro lugar».

Objetivos

- Cumplir con las normativas ambientales y turísticas necesarias para brindar un servicio de calidad a los visitantes del lugar, conocido como las Cascadas de Tamasopo.

Tabla 2
Actuaciones del plan de expansión empresarial

Infraestructura a construir	Superficie (m ²)
Salón de Fiestas y Restaurante	472,00
Locales comerciales	115,00
Restaurante de comida rápida	268,00
Villas de descanso	600,00
Área administrativa	114,00
Invernadero	420,00
Discoteca	630,00
Planta de tratamiento de agua residual	342,00
Área total de construcción	3.164,00

- Cuidar el medio ambiente del lugar para garantizar la sostenibilidad del mismo.
- Obtener una financiación externa de \$ 1.100.000.00 para finales el ejercicio 2007.
- Obtener ingresos por entradas al balneario por \$ 1.185.260.00 anuales, para el periodo 2007 y 2008.
- Reducir paulatinamente la cuota de entrada anual de visitantes a 19.000 personas para el año 2008.

Estructura

La formación académica del personal es variada, siendo en su mayoría de nivel superior medio (nivel técnico o con formación de bachillerato). Además, se cuenta con un ingeniero, una licenciada en Administración de Empresas Turísticas y un Médico Veterinario de Zootecnia (Figura 2).

3.3. Análisis DAFO: oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades (Tabla 3)

4. Implicaciones del análisis estratégico

Después de analizar las tres herramientas anteriores, la estrategia a implantar en el caso del Parque Eco-

turístico Cascadas de Tamaposo tiene una doble vertiente: en primer lugar, es conveniente llevar a cabo una segmentación de mercados, para poder realizar una diferenciación del producto, acorde con las características de dicha segmentación. A tal fin se establecen los siguientes planes de acción (Tabla 4):

4.1. Alinear la misión con los objetivos

Misión propuesta: brindarle a nuestro visitante nuevas experiencias al practicar actividades de turismo de aventura y ecoturismo en contacto con la naturaleza; ofreciendo calidad en el servicio, seguridad en todas las actividades y sobre todo contribuir al desarrollo sustentable en el sector turístico.

4.2. Elaborar manuales de organización

Elaborar manuales de organización que contengan la siguiente información:

Actividades a realizar en cada área o departamento, diagramas de flujo y principales documentos que confeccionan, porqué y para qué.

- Planes de acción en caso de contingencias ambientales, de personal, accidentes de empleados y de clientes.
- Modos de operar con el recurso natural, buscando el menor impacto ambiental. Los presta-

Figura 2
Organigrama

Tabla 3
Análisis DAFO

Análisis interno (recursos y capacidades)	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> — El terreno es un área fácilmente explotable. — Personal comprometido. — Buena comunicación con la Secretaría de Turismo del Estado. — Se cuenta con permiso para explotar el recurso natural Cascadas de Tamasopo. — El eje carretero comunica de excelente forma a la Huasteca. 	<ul style="list-style-type: none"> — Poca infraestructura. — Actualmente no se sigue normatividad. — No existe personal cualificado. — Sobreexplotación del recurso natural. — Poca organización. — Poco conocimiento de los canales de distribución. — Sector tiene conocimiento de que se opera el destino, pero no se está dentro del padrón turístico.
Análisis externo (sector)	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> — Economía Estable. — Aumento en el nivel de ingresos. — Aprovechar la normatividad para ZNP y lograr una mejor imagen como empresa socialmente responsable. — Aumento las actividades de «Turismo alternativo». — Características del ambiente natural ideal para la práctica de Ecoturismo y turismo de Aventura. — Productos que le permiten diferenciarse. — Infraestructura. — Desarrollar circuitos ecoturísticos. — Aumentar la oferta de productos mixtos. — Se contempla la zona para el desarrollo económico dentro del Plan Estatal de Desarrollo 2003-2006. — No existe una fuerte competencia en la zona. — Bajar la cuota de mercado para ofrecer un mejor servicio. — Aprovechar las relaciones con los suministradores para negociar plazos de créditos. — Se tiene una buena imagen de marca. 	<ul style="list-style-type: none"> — Crecimiento económico pobre que merma la competitividad global. — Baja en gasto para diversión. — Existen múltiples leyes y normas que se deben cumplir, así como un gran número de trámites con diversas dependencias que hacen muy complicado cumplirlos. — Falta política y estrategia de desarrollo a Largo Plazo por parte de los Gobiernos Federales, Estatales y Municipales. — Insuficiencia de estudios sobre ANP. — Capacitación y entrenamiento de los operadores. — Sobre-explotación de los recursos. — Deforestación. — Desigualdad social. — Debido a que la ley exige no sobreexplotar el recurso se debe bajar la cuota de mercado lo cual puede ser factor para afectar la imagen de la empresa.

Tabla 4
Planes de acción

Acción a seguir	Prioridad	Responsable
Segmentación del mercado y con base en ella diferenciar el producto a través del servicio y mejoras en las instalaciones.	Alta.	Luis Mauricio Fortanelli.
Diversificar los servicios: — Crear circuitos turísticos flexibles por medio de los operadores. — Invertir en la creación de nuevos productos y servicios como hospedaje, restaurantes, actividades de ecoturismo y turismo de aventura.	Alta.	Juan C. Fortanelli. Adriana Fortanelli.
Cursos de Dirección estratégica para la Alta Gerencia.	Media.	Miriam R. Fortanelli.
Implantar un sistema de capacitación al personal.	Alta.	Luis M. Fortanelli.
Mejorar canales de distribución y aprovechar el marketing de relaciones.	Media.	Juan C. Fortanelli.
Participar en ferias nacionales de turismo y creación de folletos turísticos del destino.	Media.	Luis M. Fortanelli con apoyo de Juan C. Fortanelli.

dores de servicios de ecoturismo deben observar criterios técnicos relacionados con la calidad y protección del medio ambiente respecto las buenas practicas en cuanto a manejo de aguas, energía, aspectos sociales, educación ambiental

- Proporcionar información a los turistas, la cual debe incluir el modo de respetar la cultura local de sus anfitriones y la sensibilidad del entorno local. Asimismo sobre limité el uso de productos que dañen el ambiente (por ej. bronceadores, platos y vasos desechables, etc).
- Hay que tomar en cuenta que el turismo es una actividad que se incentiva con la información, así que se deben mejorar los canales de distribución, la publicidad y promoción, para aprovechar la ventaja distintiva que se tiene y que la diferenciación que se busca tenga éxito.

4.3. Reestructurar el organigrama

La propuesta del organigrama se hizo de acuerdo a la ley General Agraria consultada y con base en el ejemplo que la Secretaría competente proporciona, se respeta lo que dice la ley sólo que se vuelve más

práctica. Asimismo se toma como base las propuestas que se hacen cuando se inicia una empresa dedicada al turismo, Estructura organizativa y Dirección estratégica.

4.4. Segmentación del mercado

Actualmente existen dos tipos de visitantes:

- Las personas que vienen en tours organizados por compañías operadoras o en vehículo propio sólo por un par de horas en el día, pero están hospedados en otro lugar.
- Las personas que acampan en Cascadas de Tamasopo y una vez instalados se desplazan a conocer otros lugares de la Huasteca Potosina y vuelven a dormir.

Además, el perfil del visitante que actualmente llega se divide de acuerdo a las dos principales temporadas vacacionales: en **Semana Santa** llegan personas de nivel socioeconómico medio y bajo, generalmente jóvenes; mientras que en **verano** (julio-agosto) llegan familias de nivel socioeconómico de medio a alto.

Figura 3
Organigrama Propuesto

Por otra parte, según datos de la Secretaría de Turismo, el perfil del visitante en función del tipo de turismo que busca, sería el que aparece en las Tablas 5, 6 y 7

Por otro lado, se obtuvieron datos de la Secretaría de Turismo del Estado, la cual hizo, en el año 2004, una encuesta para determinar el perfil del visitante y algunos de los hábitos de los consumidores, que se resumen en la Tabla 7. Lo más destacado es que el cien por cien de los encuestados son mexicanos.

Complementando la anterior información con los datos de los que dispone la empresa, procedentes de encuestas realizadas a lo largo de tres años, se ha determinado el nivel socioeconómico de sus clientes (medio) y el medio de transporte utilizado (el 40% de los encuestados llegan a las cascadas en coche particular).

Por otra parte, la empresa cuenta con un alto número de visitantes en temporada alta (vacaciones de semana santa y verano), lo cual le plantea la dificultad de la planificación de su visita al Parque, teniendo en cuenta que debe cumplir la normativa de un máximo de visitantes, para no sobre explotar el recurso natural.

Así, debido a las características del destino, no tiene un competidor directo, por lo que se encuentra en una posición privilegiada en el mercado; lo que marca las bases para elegir las estrategias de posicionamiento dónde se busca **una posición competitiva fuerte en un mercado con atractivo alto y una estrategia diferenciada** para dos tipos de segmentos: ecoturismo y turismo de aventura.

La ventaja competitiva irá de acuerdo a los servicios que se ofrezcan, intentado diferenciar el producto

Tabla 5
Perfil de los Ecoturistas

Criterios	Datos
Demográficos	25 a 45 años.
Socioeconómicos	Medio.
Geográficos	Nacionales: procedentes de Monterrey Nuevo León.
Estilo de vida	Convivencia con la naturaleza.

Fuente: Elaboración propia con datos de: Secretaría de Turismo, Centro de Estudios Superiores en Turismo, Instituto Tecnológico Autónomo de México, 2001.

Tabla 6
Perfil del visitante de turismo de aventura

Criterios	Datos
Demográficos	25 a 45 años.
Geográficos	Turistas internacionales: procedentes de Canadá y Estados Unidos.
Estilo de vida	Actividades de Riesgo controlado.

Fuente: Elaboración propia con datos de: Secretaría de Turismo, Centro de Estudios Superiores en Turismo, Instituto Tecnológico Autónomo de México, 2001.

por medio de las características físicas y la calidad en el servicio.

4.5. Diferenciación del producto

Con la finalidad de establecer dicha ventaja competitiva, la empresa ha optado por ofrecer las siguientes actividades:

- Para los ecoturistas se desarrollará un programa de rutas de caminata (senderismo) dentro del municipio de Tamasopo; asimismo, observaciones de la flora -en particular de orquídeas-, una visita a un pequeño invernadero, un programa de rescate de flora y un pequeño taller de educación ambiental.

Tabla 7
Perfil del visitante del Parque Ecoturístico Cascadas de Tamasopo

Características	Resultados
Lugar de procedencia	Tabasco y Jalisco.
Ocupación	Profesionales.
Motivo del viaje	Vacaciones.
Medio de consulta	Recomendación de familiares, TV e Internet.
Tipo de transporte	Automóvil.
Tipo de hospedaje	Hotel y camping.
Habían visitado el lugar	No.
Regresarían	Sí.
Tipo de actividad sugerida	Caminata de campo y ciclismo de montaña.

Fuente: Secretaría de Turismo del Estado de San Luis Potosí, 2004.

- Para los turistas de aventura se desarrollaran actividades como buceo, rafting, rappel, cascading y actividades combinadas con otros destinos. Hay que recordar que el análisis DAFO señaló que hacen falta circuitos turísticos, por lo cual se piensa establecer contacto con los operadores turísticos para formar dichos circuitos.

Además, hay que recordar que dentro del concepto de ecoturismo se encuentra el promover la responsabilidad social, por lo que se pretende conseguir alcanzando los siguientes objetivos: a) informar al visitante, b) estimular acciones beneficiosas, y c) cambiar comportamientos nocivos.

Por lo que respecta a la diferenciación de las **características físicas**, la empresa está de acuerdo en mejorar y ampliar las instalaciones; sabe que debe invertir en el producto y así posicionarse en el mercado, por lo que pretende ampliar las instalaciones y servicios que ofrecen construyendo las siguientes infraestructuras: salón de fiestas y restaurante, locales comerciales, restaurante de comida rápida, villas de descanso, área administrativa, invernadero, discoteca, y planta de tratamiento de agua residual.

La principal característica física del producto que va dirigido a los ecoturistas será la arquitectura vernácula del alojamiento (villas de descanso), donde se pretende que el cliente pueda tener interacción, conocimiento y contemplación de la naturaleza del lugar; que se sienta integrado y a su vez se logre crear conciencia sobre su conservación del ecosistema. En una de las recomendaciones de la Secretaría de Turismo de México se declara: *es necesario que los desarrolladores y diseñadores de instalaciones y alojamientos ecoturísticos entiendan la importancia de esta manifestación arquitectónica y a su vez comprendan que tomándola como ejemplo e inspiración de los diseños para hoteles ecológicos se logrará esa integración de arquitectura y paisaje, indispensable en el ecoturismo*. De acuerdo a la recomendación anterior se pretende que la arquitectura tenga un diseño como el de la Figura 4.

En el caso de los turistas de aventura, se seguirá conservando la zona de campamento, mejorando los servicios de aseos.

En cuanto al **precio** se propone incrementarlo conforme se va ofreciendo un producto de mayor calidad; de esta forma se puede, a su vez, cumplir la normatividad en cuanto al número de personas que pueden entrar al parque, al intentar desincentivar la

Figura 4

Diseño arquitectónico de los alojamientos ecoturísticos

Fuente: Secretaría de Turismo, alojamiento ecoturístico 2004.

visita al mismo por medio de una segmentación del mercado. La justificación de la subida de precios será por medio del servicio de alojamiento, mejorar en el tipo de menús que se ofrecen e incrementar actividades para el tipo de segmentos y buscar una relación directa precio-satisfacción.

Las variables para determinación del precio son los costes internos y los segmentos a los cuales se dirige la empresa (ecoturistas y turistas de aventura).

En el caso de los **canales de distribución** se opta en primer lugar por un canal directo como es la página web de la empresa (www.cascadasdetamasopo.com) donde por medio de correo electrónico se pueden hacer las reservas, pero se pretende que se puedan hacer en el momento por medio de un enlace, es decir actualizar la página. Así, también se pretende formar estrategias con los tour operadores y agencias de viajes como otra opción de canal.

Se corre el riesgo de que lleguen visitantes sin reserva previa y cómo la normativa impone un número máximo se les deba negar la entrada, perjudicando así la imagen de la empresa, por lo que, las personas que lleguen a visitarnos y que por cuestiones de espacio ya no podamos recibirlos, se les deberá orientar hacia otros parejes y vuelvan después previa reserva. También se pretende dejar algún espacio físico para otro operador que pueda guiar a estos visitantes y lograr una buena orientación, para no perder clientes.

Por último, respecto a la **publicidad**, la empresa actualmente tiene el slogan: «*la naturaleza se vivió*» y pretende conservarlo, para poder desarrollarlo en coherencia con las actividades que se ofrecen dentro del parque. Con lo cual también cumplimos el objetivo social que tienen las empresas ecoturísticas.

Otros forma de promoción son las revista electrónicas: www.deaventura.com, www.mxdiving.com, www.seccionamarilla.com.mx, www.mexicoalxtremo.tv; las cuales se especializan o tienen secciones de turismo alternativo y en cuanto a publicidad impresa se aprovecharán los mapas y revistas de la Huasteca Potosina editados por empresas dedicadas a la promoción, así como en los trípticos que la Secretaría de Turismo de Gobierno del Estado reparte en las exposiciones y ferias nacionales e internacionales a las que asiste.

Además, la empresa debe presentarse en ferias turísticas sobre todo aquellas especializadas en ecoturismo y turismo de aventura.

5. Conclusiones

Las distintas herramientas utilizadas para el desarrollo de estrategias, que se exponen a continuación, nos han proporcionado resultados similares respecto a la identificación de la estrategia más oportuna para la generación de ventajas competitivas sostenibles para esta empresa:

5.1. Matriz Crecimiento Participación (BCG)

La matriz Crecimiento Participación, desarrollada por el Boston Consulting Group, es una herramienta útil para determinar las estrategias de las organizaciones (Ansoff, 1997). Está integrada por dos dimensiones: posición relativa en el mercado y crecimiento del mismo. En el caso de la empresa «Parque Ecoturístico Cascadas de Tamasopo» propone una posición «STAR»: hacer una inversión elevada para mantenerse en el mercado (Figura 5).

5.2. Matriz Alternativa BCG

La Matriz Alternativa del BCG, es muy parecida a la anterior, solo que ahora se tienen únicamente cuatro cuadrantes que se detallan a continuación. En es-

te caso, se localiza al Parque Ecoturístico dentro del sector de especialización, por lo que la estrategia sugerida puede basarse tanto en la localización de un nicho de mercado o, por el contrario, cubrir todo el mercado con productos diferenciados. También recomienda mantener la posición e invertir en mejoras del producto para evitar que los competidores alcancen ventajas similares (Figura 6).

5.3. Matriz Dimensiones Agregadas

Esta matriz está compuesta por nueve dimensiones en donde en el eje horizontal se establece la posición competitiva de la empresa y en el vertical el atractivo del mercado. Esta herramienta sugiere seguir una estrategia de tipo global, donde el Parque Ecoturístico tiene un elevado atractivo del mercado y una fuerza competitiva moderada, por lo cual aconseja una inversión para crecer; la evaluación del potencial para alcanzar posiciones de liderazgo vía segmentación del mercado, identificando puntos débiles y consolidando los puntos fuertes (Figura 7).

6. Bibliografía

ANDREWS, K. (1991). «Formulación de la estrategia», en Mintzberg, H. (Dir): *El Proceso Estratégico*. Prentice Hall, México.

- ANDREWS, K. (1977). *El concepto de estrategia en la empresa*. EUNSA, Pamplona.
- BANXICO, BANCO DE MÉXICO (2006). www.banxico.gob.mx
- BARNERY, M. (1991). «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage». *Journal of Management*, 17 (1), pp. 99-120.
- CUERVO, A., y VÁZQUEZ, C.J. (2004). *Introducción a la administración de empresas*. Tomson-Civitas, Madrid.
- CUNHA, M.A., y ARICÓ, R. (2001). «La formación de un cluster en torno al turismo de naturaleza sustentable en Bonito, Brasil». *Memorias del seminario internacional de ecoturismo: políticas locales para oportunidades globales*. CEPAL, Santiago, Chile.
- EDWARDS, S., et al. (1999). *Estudio comparativo de las políticas de ecoturismo en las Américas- I 1998 Vol. I*. University of Idaho, Organization of American States.
- GARCÍA FALCÓN, J.M., y OSORIO ACOSTA, J. (1998). *SISTRAT: Un sistema de información de apoyo a la formulación de estrategias empresariales*. Civitas, Madrid.
- GOBIERNO DEL ESTADO DE SAN LUIS POTOSÍ (2003). *Plan Estatal de Desarrollo*. México.
- GÓMEZ ALCALÁ, A. (Dir.) (2006). «Examen de la Situación Económica en México». *Estudios Económicos y Sociales*. LXXXIII (960). Banamex, México.
- HILL, CH., y JONES, G. (1996). *Administración estratégica, un enfoque integrado*. McGraw Hill, Colombia.
- INEGI, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2006). www.inegi.gob.mx
- MINZBERG, H., y BRIAN, J. (1991). *El Proceso Estratégico*. Prentice Hall, México.
- NELSON, R.R., y WINTER, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Beknap Press, Cambridge, Mass.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO (2001). *Gestión y Desarrollo Sostenible del Ecoturismo en las Américas. Conferencia Preparatoria para el Año Internacional del Ecoturismo 2002*. Cuibá, Brasil.
- PORTER, M. (1990). *Estrategia Competitiva*. CECSA, México.
- SCHAERER, J., y SIRVEN, M. (2001). *El turismo rural en Chile Experiencias de agroturismo en las Regiones del Maule, La Araucanía y Los Lagos*. CEPAL, División de desarrollo productivo y empresarial. Santiago, Chile.
- SECRETARÍA DE MARINA Y RECURSOS NATURALES (2006). www.semarnat.gob.mx
- SECRETARÍA DE TURISMO (2001). *Estudio Estratégico de Viabilidad del Segmento de Ecoturismo en México*. Secretaría de Turismo, Centro de Estudios Superiores en Turismo, el Instituto Tecnológico Autónomo de México, México.
- SECRETARÍA DE TURISMO (2005a). *Estudio: Hábitos del Turista Nacional*. Secretaría de Turismo, Centro de Estudios Superiores en Turismo, México.
- SECRETARÍA DE TURISMO (2005b). *Definición turismo alternativo*. www.sectur.gob.mx, México.
- SECRETARÍA DE TURISMO (2006). *Dónde estamos y hacia dónde vamos*. Secretaría de Turismo, México.